

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

*(Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu)*

Beinli Dwi Chandra  
Kamaludin  
Nasution

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu CAPEM Wilayah Curup

Vietriana Gustinsia  
Ridwan Nurazi  
Syamsul Bachri

Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Sistem *Risk Base Bank Rating* (RBBR): Aplikasinya Pada Bank Bengkulu

Yudarsi Eka Fitri  
Kamaludin  
Paulus Suluk Kananlua

Analisi Pengaruh *Price To Book Value* (PBV), *Earning Per Share* (EPS), *Debt To Equity Ratio* (DER), Dan *Return On Equity* (ROE) Terhadap Harga Lima Saham Rekomendasi *E-Trading* Paling Potensial Di Bursa Efek Indonesia

Lega Yanti  
Ridwan Nurazi  
Iskandar Zulkarnain

Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu

Dedy Saputra  
Darmansyah  
Nasution

Analisi Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK) POLRES Bengkulu Utara

Asep Teddy Nurrasyah  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

Analisis Kinerja Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pada Program PNPM-PISEW Di Provinsi Bengkulu

Indra Utama  
Fahrudin JS Pareke  
Nasution

Deskripsi Kompetensi Personil POLRI di Lingkungan Direktorat Pembinaan Masyarakat (DITBINMAS) POLDA Bengkulu

Jauhari  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Dan Pengawas Bangunan Kota Bengkulu

Ferry Firmansyah  
Kamaludin  
Sri Warsono

Implementasi Tupoksi Bendahara Pengeluaran Pembantu Di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong

Joni Prawinata  
Darmansyah  
Nasution

Studi Deskriptif Kinerja Layanan Pegawai Penggerak Sawadaya Masyarakat Pada UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu

Elvi Hervita  
Retno Agustina Ekaputri  
Nasution





# **The Manager Review**

## **Jurnal Ilmiah Manajemen**



**Volume 13, Nomor 2, Oktober 2012**

### **DAFTAR ISI**

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu) <i>Beinli Dwi Chandra</i> <i>Kamaludin</i> <i>Nasution</i>	108 - 122
Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu CAPEM Wilayah Curup <i>Vietriana Gustinsia</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Syamsul Bachri</i>	123 - 137
Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Sistem <i>Risk Base Bank Rating</i> (RBBR): Aplikasinya Pada PT Bank Bengkulu <i>Yudarsi Eka Fitri</i> <i>Kamaludin</i> <i>Paulus Suluk Kananlua</i>	138 - 149
Analisis Pengaruh <i>Price To Book Value</i> (PBV), <i>Earning Per Share</i> (EPS), <i>Debt To</i> <i>Equity Ratio</i> (DER), Dan <i>Return On Equity</i> (ROE) Terhadap Harga Lima Saham Rekomendasi <i>E-Trading</i> Paling Potensial Di Bursa Efek Indonesia <i>Lega Yanti</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Iskandar Zulkarnain</i>	150 - 160
Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu <i>Dedy Saputra</i> <i>Darmansyah</i> <i>Nasution</i>	161 - 171
Analisis Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK) POLRES Bengkulu Utara <i>Asep Teddy Nurrasyah</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	172 - 182

## DAFTAR ISI

Analisis Kinerja Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pada Program PNPM – PISEW Di Provinsi Bengkulu <i>Indra Utama</i> <i>Fahrudin JS Pareke</i> <i>Nasution</i>	183 - 193
Deskripsi Kompetensi Personil POLRI di Lingkungan Direktorat Pembinaan Masyarakat (DITBINMAS) POLDA Bengkulu <i>Jauhari</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	194 - 205
Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Dan Pengawas Bangunan Kota Bengkulu <i>Ferry Firmansyah</i> <i>Kamaludin</i> <i>Sri Warsono</i>	206 - 215
Implementasi Tupoksi Bendahara Pengeluaran Pembantu Di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong <i>Joni Prawinata</i> <i>Darmansyah</i> <i>Nasution</i>	216 - 222
Studi Deskriptif Kinerja Layanan Pegawai Penggerak Swadaya Masyarakat Pada UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu <i>Elvi Hervita</i> <i>Retno Agustina Ekaputri</i> <i>Nasution</i>	223 - 235
Perencanaan Dan Pengembangan Karir Alumni IPDN/STPDN Di Pemerintah Kabupaten Lebong Bengkulu <i>Beny Kodratullah</i> <i>Fahrudin JS Pareke</i> <i>Syamsul Bachri</i>	236 - 244

# **ANALISIS KINERJA DAN IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN KELOMPOK PEMANFAAT DAN PADA PROGRAM PNPM – PISEW DI PROVINSI BENGKULU**

**Indra Utama**

**Fahrudin JS Pareke dan Nasution**

*Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## **ABSTRACT**

*The objective of this research is to Acquire Preview Performance Recovery Group and maintainer, Knowing gaps/ inadequacies Recovery Working Group and maintainer, Identify training needed by administrators and custodians Recovery Group. This research is a descriptive study with a qualitative approach. Data were collected through questionnaire to 30 respondents and conducted interviews to 4 people and 4 Sub Working Group Facilitator District. Based on the results of the study found that the respondents (administrators group users and custodians) gives value - average overall element to the performance of groups of users and custodians are 2, 36 which means Not Good. Of the five elements / variables under study is related to availability of performance planning and budgeting infrastructure maintenance activities, the controlled utilization and maintenance of infrastructure, contributions of users as well as from the others is manageable, the availability of physical progress reports on a regular basis, the availability of technical skills of construction. For elements - elements that need to be improved, then the required training in order to cover a gap between the ideal performance/ standards organization with actual performance.*

## **PENDAHULUAN**

Berbagai upaya untuk mengatasi masalah kesenjangan antar wilayah kemiskinan, dan pengangguran telah lama dilakukan oleh Pemerintah melalui berbagai kebijakan dan program nasional. Mulai pada tahun 1994, Pemerintah menjalankan Program Inpres Desa Tertinggal (IDT) yang kemudian dilanjutkan dengan Program Pembangunan Persiapan sarana Pendukung Desa Tertinggal (P3DT), Program Pengembangan Kecamatan (PPK), Program Pengembangan Persiapan Sarana Pedesaan (P2D), Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP), Proyek Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Daerah (P2MPD) dan PNPM - PISEW. PNPM – PISEW merupakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah merupakan kelanjutan dan penyempurnaan dari program sebelumnya, yaitu Pengembangan Prasarana Perdesaan (P2D).

Semua bangunan fisik yang dibangun oleh program PNPM – PISEW tersebut pengelolaan dan pemeliharaannya di tangani langsung oleh Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP). Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP) dibentuk dan ditetapkan melalui Musyawarah Desa yang difasilitasi oleh Fasilitator Kecamatan (FK). Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP) disahkan oleh Kepala Desa Atas atas sepengetahuan Camat.

Sesuai dengan buku panduan program PNPM – PISEW (2011), pembentukan KPP bertujuan untuk:

- 1) Berfungsinya prasarana dan sarana yang telah dibangun secara berkelanjutan, guna meningkatkan kualitas hidup dan tingkat perekonomian masyarakat.
- 2) Tumbuhnya kemampuan masyarakat dalam pengelolaan sumber-sumber pembiayaan untuk pemanfaatan dan pemeliharaan.

- 3) Meningkatnya fungsi kelembagaan masyarakat di desa dan kecamatan dalam pengelolaan hasil kegiatan.
- 4) Tumbuhnya rasa memiliki terhadap hasil kegiatan yang telah dilaksanakan.

Keberadaan KPP sangat penting bagi awetnya konstruksi bangunan hasil program PNPM – PISEW. Oleh karena itu perlu dilakukan penguatan kapasitas terhadap pengurus KPP, sehingga KPP bisa melakukan peran – peran strategisnya. Beberapa indikator terkait kinerja KPP adalah tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin, tersedianya kemampuan teknis konstruksi (Siagian, 1994).

Berdasarkan realitas yang terjadi tersebut peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian dalam bentuk Tesis, yang berjudul "Analisis Kinerja dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pemelihara Dalam Program PNPM – PISEW".

### **RUMUSAN MASALAH**

Permasalahan mendasar yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP).
- 2) Kesenjangan/Ketidakcakapan Kerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP), 3) Pelatihan yang dibutuhkan oleh Kelompok Pemanfaat dan pemelihara (KPP).

### **TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

- 1) Memperoleh Gambaran Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara
- 2) Mengetahui Kesenjangan/Ketidakcakapan Kerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara
- 3) Mengidentifikasi Pelatihan yang dibutuhkan oleh pengurus Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kompetensi Kerja**

Menurut Russel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan . kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) mengemukakan beberapa definisi kompetensi sebagai berikut: 1) kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bias membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan, 2) membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan "wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu ,menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi perestasi unggul (*competent*).

Menurut Watson Wyatt dalam Ruky (2003) kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

#### **Pelatihan**

Menurut Notoatmojo (2003), pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara kongkret perubahan perilaku ini berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat.

Pelatihan menurut Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.

Tujuan umum pelatihan menurut Manulang (1997) bertujuan untuk: (1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

### **Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar. Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan. Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu proses membandingkan kemampuan individu dengan standar operasional kerja untuk menghasilkan kebutuhan pelatihan yang sebenarnya.

Analisis kebutuhan pelatihan menurut Tjiptono (1996) memiliki berbagai fungsi yang meliputi:

1. Mengumpulkan informasi kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap.
2. Mengumpulkan tentang uraian kerja dan uraian kerja yang sebenarnya.
3. Mendefinisikan/menetapkan secara terperinci manfaat kemampuan yang sebenarnya.
4. Mengembangkan dukungan dengan melibatkan pengambil keputusan.
5. Menyediakan data untuk perencanaan.

Dalam pelaksanaan identifikasi/penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan digunakan metode deskriptif yang secara harfiah adalah penelitian untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi atau kejadian yang tidak menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskriptif.

Simamora (2004) mengatakan bahwa analisa kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang – bidang atau faktor – faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan penelitian kebutuhan ini adalah:

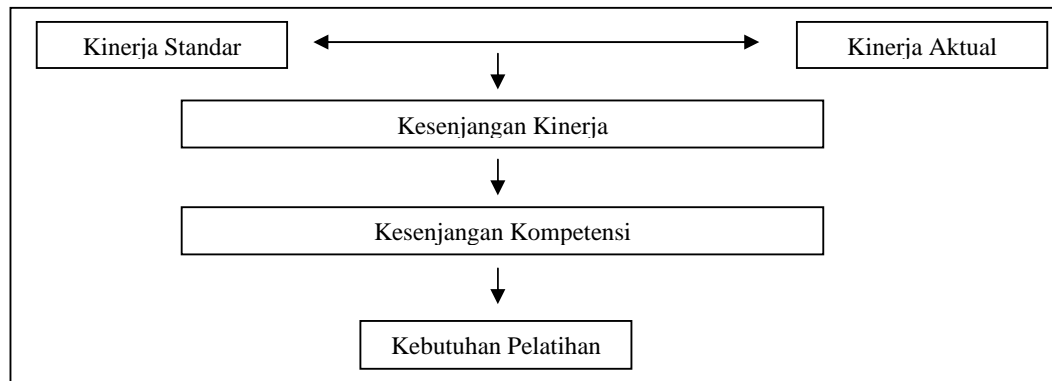
Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan.

Menurut Handoko (1995) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu: “Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.”

Pengertian analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu sistematika, penentuan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari tiga jenis analisis. Ketiga analisis ini diperlukan dalam menentukan sasaran program pendidikan dan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu.

## KERANGKA ANALISIS

### Kerangka Penelitian



Dalam melaksanakan pelatihan hal yang paling utama dan pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar.

Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan. Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan agar peneliti dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang faktor penyebab tidak tercapainya kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara di setiap desa yang mendapat program PNPM – PISEW melalui observasi partisipatif lapangan.

### Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus KPP yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara yang ada di program PNPM – PISEW di provinsi Bengkulu yang berjumlah 285 KPP. Subjek penelitian adalah data individu pengurus KPP yaitu ketua dan sekretaris atau bendahara yang ada di empat kabupaten yang mendapat program PNPM – PISEW. Sedangkan untuk wawancara adalah Fasilitator Kecamatan dan PJOK kecamatan.

**Tabel 1. Kerangka Sampling**

No	Kabupaten	Jumlah KPP	Jumlah Sampel KPP	Jumlah Responden setiap KPP	Total Responden
1	Rejang Lebong	58	3	2	6
2	Lebong	59	3	2	6
3	Kaur	53	3	2	6
4	Muko Muko	115	6	2	12
<b>Jumlah</b>		<b>285</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Dengan menggunakan proporsional klaster Random sampling sebanyak 15 KPP dari total 285 KPP. Masing – masing KPP diwakili oleh ketua dan sekretaris sebagai responden (Uma Sekara, 2006).

#### **METODE PENGUMPULAN DATA**

Kegiatan pengumpulan data dengan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sesuai jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

##### **1) Angket/Kuisisioner**

Angket atau kuisisioner merupakan sekumpulan daftar pertanyaan yang lengkap dan terperinci, yang butir – butirnya berhubungan dengan masalah penelitian. Angket yang digunakan berbentuk tertutup dengan menggunakan skala likert, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternative jawaban yang disediakan.

##### **2) Wawancara mendalam/Indefth interview**

Wawancara jenis ini tidak dilaksanakan dengan struktur ketat, tetapi dengan pertanyaan yang semakin focus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup mendalam, akan tetapi tetap mengacu pada pedoman wawancara yang telah ada sehingga informan memberikan informasi yang sebenarnya terutama berkenaan dengan perasaan, sikap, dan pandangan mereka terhadap pelaksanaan kerja.

#### **METODE ANALISIS**

Analisis data menurut Umar (2010) dilakukan dengan tiga langkah yaitu: reduksi, display dan verifikasi. Dengan merujuk kepada pendapat Umar (2010) maka analisis data dalam penelitian dapat penulis uraikan sebagai berikut:

##### **1. Analisis Deskriptif Kualitatif**

###### **a. Reduksi Data**

Berbagai data masukan pada peneliti yang berkaitan dengan kinerja KPP PNPM – PISEW Provinsi Bengkulu, dilakukan seleksi dengan mereduksi data dan informasi difokuskan kepada hal-hal yang sangat penting dan signifikan. Diharapkan dari hasil reduksi data akan membantu peneliti dalam hal pencarian kembali, pengkodean dan member gambaran yang lebih matang dari hasil pengamatan.

###### **b. Display Data**

Display data yaitu penampilan data berupa Tabulasi, kutipan wawancara dan pengisian kuisisioner sehingga dapat menjelaskan struktur masalah dalam tema-tema yang sistematis dan dapat membantu peneliti dalam membuat kesimpulan yang lebih tepat. Misalnya bagaimana tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalanya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur.

###### **c. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi**

Verifikasi dengan metode triangulasi yaitu melakukan cek dan ricek kepada pihak-pihak terkait yang menjadi subyek pendukung dalam penelitian ini. Dengan melalui tahap reduksi data dan display data, peneliti melakukan penarikan kesimpulan setela semua persoalan serta berbagai data dan informasi terungkap.



## 2. Analisis Kuantitatif

### a. Pengukuran Data atau Skoring

Penilaian terhadap kinerja KPP PNPM – PISEW Provinsi Bengkulu oleh pengurus terhadap unsur - unsur kinerja KPP, yakni: tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin dan tersedianya kemampuan teknis konstruksi. Sistem penilaiannya dilakukan dengan menghitung skala interval persepsi responden dengan rumus :

$$\text{Skala interval rata-rata} = \frac{\text{Skor Nilai Tertinggi} - \text{Skor Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas Interval}}$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Program PNPM - PISEW

PNPM – PISEW merupakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah merupakan kelanjutan dan penyempurnaan dari program sebelumnya, yaitu Pengembangan Prasarana Perdesaan (P2D). Salah satu kegiatan yang dihasilkan dari Program PNPM - PISEW adalah Peningkatan pelayanan infrastruktur sosial ekonomi pedesaan yang meliputi pembangunan infrastruktur pada 6 (enam) kategori, yaitu: 1) Infrastruktur Transportasi, 2) Peningkatan Produksi Pertanian, 3) Peningkatan Pemasaran Pertanian, 4) Air Bersih dan Sanitasi Lingkungan, 5) Pendidikan, 6) Kesehatan (PNPM & PISEW, 2011).

### Karakteristik Responden Berdasarkan Faktor Demografis

Berdasarkan faktor demografis diketahui komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan jenis pekerjaan, sebagaimana disajikan dalam tabel 2.

**Tabel 2. Jumlah Persentase Responden Berdasarkan Faktor Demografis**

Faktor Demografi	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – Laki	30	100%
	Perempuan	0	0%
Jumlah		30	100%
Usia	< 25 tahun	-	-
	25 – 35 tahun	3	10%
	36 – 45 tahun	19	63%
	46 – 55 tahun	6	20%
	>55 tahun	2	7%
Jumlah		30	100%
Pendidikan	SD	-	-
	SMP	5	17%
	SMA	20	66%
	D3/S1//S2	5	17%
Jumlah		30	100%
Pekerjaan	PNS/TNI/Polri	2	7%
	Petani	16	53%
	Swasta	12	40%
Jumlah		30	100%

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Dari tabel 2 diketahui bahwa semua responden adalah laki – laki. Banyaknya responden laki – laki tersebut karena memang kegiatan yang dilakukan oleh KPP sebagian besar terkait dengan pemeliharaan konstruksi. Masyarakat Bengkulu masih beranggapan bahwa untuk kegiatan konstruksi masih dinominasi oleh laki- laki.

Berdasarkan faktor demografi usia, dapat dilihat bahwa umur responden mayoritas berada pada usia 36 – 45 tahun. Dan sebagian kecil yang berusia < dari 25 tahun dan lebih dari 55 tahun. Pada usia 36 – 45 tahun adalah usia produktif untuk bekerja dan memiliki kematangan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Ditinjau dari latar belakang pendidikan responden diketahui bahwa rata – rata pendidikan responden adalah SMA/SMK sebanyak 20 orang dan tamat SMP 5 orang serta D3/S1/S2 sebanyak 5 orang. Untuk yang memiliki latar belakang pendidikan SMP, pengetahuan tentang konstruksi relatif sedikit.

Berdasarkan pekerjaan, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah petani 16 orang, swasta 12 orang dan PNS 2 orang. Responden dari swasta, sebagian besar pernah bekerja pada proyek konstruksi di masing – masing daerah. Sedangkan untuk petani, selain sebagai petani, pada masa- masa senggang juga memiliki pekerjaan sambilan, baik sebagai tukang atau kenek tukang.

### Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian tentang kinerja KPP di program PNPM – PISEW provinsi Bengkulu, peneliti melakukan penelitian melalui pertanyaan dalam bentuk kuesioner dengan jumlah objek 15 KPP dari jumlah 285 KPP. Subjek penelitian adalah data individu pengurus KPP yaitu ketua dan sekretaris atau bendahara yang ada di empat kabupaten yang mendapat program PNPM – PISEW. Sedangkan untuk wawancara adalah Fasilitator Kecamatan dan PJOK kecamatan.

### Rekapitulasi Kinerja KPP secara keseluruhan

Rekapitulasi kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara yang didapat dari penjumlahan kelima indikator hasil kuesioner dibandingkan dengan nilai standar minimal organisasi. Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.3.6 dapat dilihat bahwa kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima indikator yang ada adalah sebesar 2.36. Sedangkan standar minimal organisasi adalah 2.60, ini berarti terdapat kesenjangan atau ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara sebesar 2.24. unsur/variable yang memberikan kontribusi terhadap adanya kesenjangan tersebut adalah pengelolaan kontribusi dari pengguna dan bantuan pihak lain, pengendalian dan pemanfaatan infrastruktur, dan penyediaan perencanaan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur.

**Tabel 3. Rekapitulasi Kinerja KPP secara keseluruhan**

No	Unsur	Nilai Kuesioner	Nilai standar organisasi	Selisih
1	Tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur	2.17	2.60	-0.43
2	Terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur	2.04	2.60	-0.56
3	Terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain	1.95	2.60	-0.65
4	Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin	2.62	2.60	0.02
5	Tersedianya kemampuan teknis konstruksi.	2.78	2.60	0.18
<b>Rata – rata keseluruhan</b>		<b>2.36</b>	<b>2.60</b>	<b>-0.24</b>

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

### Identifikasi Kebutuhan Pelatihan KPP

Identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilihat dari hasil rekapitulasi kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara secara keseluruhan yang dibandingkan dengan standar minimal organisasi. Indikator yang memiliki nilai paling kecil adalah prioritas utama materi yang harus diberikan dalam pelatihan. Berdasarkan tabel 4. tentang identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara, unsur – unsur yang menjadi prioritas utama dalam pelatihan berdasarkan skor gap yang paling tinggi adalah:

1. Pengelolaan kontribusi dari pengguna dan bantuan pihak lain
2. Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur
3. Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan

Dari tabel tersebut juga dapat dilihat, ada dua unsur yang memiliki skor melebihi standar minimal organisasi. Namun demikian kedua unsur tersebut perlu juga dilakukan penguatan dalam rangka peningkatan kinerja melalui pelatihan. Dengan catatan jika pelatihan terhadap ketiga unsur yang memiliki gap paling tinggi sudah dilakukan. Unsur – unsur tersebut adalah:

1. Penyediaan kemampuan teknis konstruksi
2. Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin

**Tabel 4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan KPP**

No	Unsur	Nilai Kuesioner	Nilai standar organisasi	Selisih
1	Tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur	2.17	2.60	-0.43
2	Terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur	2.04	2.60	-0.56
3	Terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain	1.95	2.60	-0.65
4	Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin	2.62	2.60	0.02
5	Tersedianya kemampuan teknis konstruksi.	2.78	2.60	0.18
<b>Rata – rata keseluruhan</b>		<b>2.36</b>	<b>2.60</b>	<b>-0.24</b>

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Berdasarkan hasil dari kuesioner, unsur – unsur/variabel yang perlu dilakukan penguatan kapasitas bagi anggota dan pengurus KPP adalah pelatihan yang terkait dengan pembuatan dokumen perencanaan dan penganggaran KPP, pelatihan yang terkait dengan bagaimana mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan yang terkait dengan bagaimana mengelola keuangan serta menghimpun dana untuk kegiatan KPP serta pelatihan bagaimana membuat administrasi laporan perkembangan fisik secara rutin.

### Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini akan diuraikan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara serta identifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara.

### Gambaran Kinerja kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima unsur/variable yang diteliti yaitu: 1) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta

bantuan pihak lain, 4) Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan 5) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi adalah secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara PNPM - PISEW Provinsi Bengkulu berada dalam kriteria Kurang Baik, yaitu pada nilai rata – rata 2.36. Sementara untuk mencapai sebuah kinerja yang cukup, sesuai dengan standar minimal organisasi, kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara paling tidak harus mencapai nilai rata-rata 2.60. Artinya ada kesenjangan/ ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja sebesar 0.24.

### **Kesenjangan/Ketidakcakapan/Ketidakcapaian Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara**

Kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan unsur – unsur yang telah ditetapkan organisasi adalah tentang: 1) penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain. Ketiga unsur tersebut memiliki skor dibawah standar minimal organisasi. Sedangkan dua unsur lainnya, yaitu penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan penyediaan kemampuan teknis konstruksi memiliki skor melebihi standar minimal organisasi.

### **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yang dibutuhkan**

Unsur – unsur yang memiliki skor dibawah standar minimal organisasi, berdasarkan skor gap tertinggi yaitu: 1) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah perlu dilakukan pelatihan.

Pelatihan – pelatihan yang dibutuhkan tersebut adalah pelatihan tentang bagaimana cara mengelola kontribusi yang didapat oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara, pelatihan tentang bagaimana cara mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan tentang bagaimana cara merencanakan dan menganggarkan sebuah kegiatan tentang pemeliharaan infrastruktur.

### **IMPLIKASI STRATEGIS**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa unsur atau variable kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara yang masih berada di bawah rata – rata. Dari 5 unsur atau variable yang diteliti, yang berada dibawah rata – rata adalah tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, dan tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin. Sedangkan untuk unsur atau variable tersedianya kemampuan teknis konstruksi melebihi nilai standar minimal organisasi..

Hasil penelitian tentang analisis kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW adalah:

- a. Secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW masuk dalam kategori kurang baik, sehingga perlu dilakukan upaya agar kinerja tersebut dapat ditingkatkan.
- b. Memberikan informasi tentang aspek – aspek apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkat bagi kelompok pemanfaat dan pemelihara di program PNPM – PISEW
- c. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW adalah dengan meningkatkan kompetensi kelompok pemanfaat dan pemelihara melalui pelatihan – pelatihan, terutama yang berkaitan dengan unsur – unsur yang sudah ditetapkan organisasi.



Implikasi strategis yang dapat dilakukan berkaitan dengan hasil penelitian tentang analisis kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW melakukan penguatan kapasitas kelompok pemanfaat dan pemelihara pada kelima unsure yang sudah menjadi standar organisasi.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, perlu dilakukan penguatan terhadap pengisian form perencanaan dan penganggaran pemeliharaan yang ditandatangani oleh kepala desa dan ketua KPP.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, perlu dilakukan penguatan untuk item evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, perlu dipikirkan tentang sumber pendanaan untuk operasional KPP, yang selama ini baru semata – mata bersumber dari iuran anggota KPP.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin, perlu dilakukan penguatan, terutama untuk administrasi pembukuan KPP yang terdiri dari buku catatan keuangan, buku notulen dan buku catatan rencana dan realisasi.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable Tersedianya teknis konstruksi masuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian masih diperlukan upaya peningkatan kapasitas terkait dengan pengetahuan konstruksi dan teknis pemeliharaan.

## KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima unsur/variable yang diteliti yaitu: 1) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 4) Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan 5) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi adalah secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berada dalam kriteria Kurang Baik, yaitu pada nilai rata – rata 2.36. Sementara standar minimal organisasi adalah 2.60.
2. Kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan unsur – unsur yang telah ditetapkan organisasi adalah tentang: 1) penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain. Ketiga unsur tersebut memiliki skor dibawah standar minimal organisasi.
3. Unsur – unsur yang memiliki skor dibawah standar minimal organisasi, berdasarkan skor gap tertinggi yaitu: 1) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan – pelatihan yang dibutuhkan tersebut adalah pelatihan tentang bagaimana cara mengelola kontribusi yang didapat oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara, pelatihan tentang bagaimana cara mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan tentang bagaimana cara merencanakan dan menganggarkan sebuah kegiatan tentang pemeliharaan infrastruktur. Sedangkan untuk unsur – unsur yang memiliki skor melebihi standar minimal organisasi yaitu: 1) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi, 2) Penyediaan laporan perkembangan fisik

secara rutin juga dapat dilakukan penguatan kapasitas, jika terlebih dahulu ketiga unsur yang memiliki skor kurang dari standar organisasi sudah dilakukan pelatihan.

## SARAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis berupaya memberikan saran sebagai berikut:

1. Pada unsur penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan, item yang perlu diprioritaskan adalah tentang bagaimana jadwal pemeliharaan yang sudah disepakati dapat dituangkan kedalam form isian yang ditandatangani oleh kepala desa dan ketua KPP.
2. Pada unsur pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, setiap kegiatan pemeliharaan yang sudah dilakukan, perlu dilakukan evaluasi bagaimana realisasi pelaksanaannya.
3. Pada unsur pengelolaan kontribusi dari pengguna dengan baik, sumber pendanaan masih berasal dari iuran anggota dan belum ada bantuan dari pemerintah desa. Diharapkan pemerintah kabupaten agar menganggarkan pendanaan untuk kegiatan KPP.
4. Pada unsur penyediaan laporan perkembangan secara rutin, secara umum sudah cukup, namun terkait dengan administrasi pembukuan masih cukup rendah, sehingga perlu dilakukan penguatan tentang administrasi KPP terutama yang berkaitan dengan pencatatan kegiatan rapat/buku notulen, buku catatan rencana dan realisasi, serta buku catatan keuangan.
5. Selain dalam bentuk pelatihan, pihak tim sekretariat kabupaten terutama SKPD Bappeda dan PU bidang Cipta Karya perlu menyiapkan reward.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2010) (terjemahan Paramita Rahayu), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Indeks, Jakarta.
- Gray, Edmund R & Smeltzer, Larry R. (1990). *Management : The Competitive edge*, Mc Millan, Singapore.
- Handoko T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hutapea dan Thoha. (2008). Diakses dari situs *Bangkit R* pada tanggal 14 Oktober .
- Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manulang, M. (1997). *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Notoadmodjo, Soekijo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT Rineka Cipta, Jakarta .
- Russel, Joyce E.A. & H. Jhon Bernardin. (1998). *Human Resources Management: an Experiental Approach*, (2<sup>nd</sup> Ed), McGraw Hill, New York.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Hendri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 3, STIE YKPN.
- Tim Koordinasi PNPM – PISEW Pusat. (2011). *Panduan Teknis PNPM – PISEW*, Jakarta.
- Tjiptono, Fandi. (1996). *Manajemen Pemasaran*, Elekmedia Komputindo, Jakarta.
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Startegik*, Rajawali Press.
- Watson Wyatt dalam Ruky. (2003). Diakses dari situs *Bangkit R* pada tanggal 15 Oktober jam 10.26 tanggal 12 Oktober jam 20.21 jam 20.21.